

VU Research Portal

Van permanente rendementsverhoging naar authenticiteit: kan alles wel? [Review of: R. van Stratum (2000) Alles mag, als het maar kwaliteit heeft. Een postmoderne visie op de kwaliteit en dienstverlening.]

van Diest, J.

published in
Filosofie in Bedrijf
2001

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Diest, J. (2001). Van permanente rendementsverhoging naar authenticiteit: kan alles wel? [Review of: R. van Stratum (2000) Alles mag, als het maar kwaliteit heeft. Een postmoderne visie op de kwaliteit en dienstverlening.]. *Filosofie in Bedrijf*, 40, 29-38.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:
vuresearchportal.ub@vu.nl

Van permanente rendementsverhoging naar authenticiteit: kan alles wel?

Dr. Han van Diest

Inleiding

Op een dag vlak voor kerst 2000 ontving ik een mailtje van Rudy van Stratum, de auteur van het boek *Alles mag, als het maar kwaliteit heeft*. Een postmoderne visie op kwaliteit en dienstverlening.¹ Aanleiding ervan was zijn lezing van mijn artikel 'Over de onderneming als "non-systeem"². Hij stelde voor het boekje op te sturen; ik ging graag in op dit aanbod.

Rudy van Stratum is econoom en momenteel directeur van ETIN Adviseurs, een onderzoeks- en adviesbureau op sociaal-economisch en ruimtelijk terrein. Daarvoor was hij werkzaam bij de KU te Nijmegen, het Centraal Planbureau en Randstad Uitzendbureau. Hij promoveerde in 1991.

Nu is natuurlijk niet ieder toegezonden boekje voor mij aanleiding om een essayachtige boekbespreking te schrijven. Echter, alleen al de titel (of beter, de ondertitel) van het boek intrigeerde mij meteen. Of dit boek mij ook een voldoende 'intellectuele uitdaging' zou bieden, moest nog blijken. De kans op zo'n uitdaging werd aanzienlijk vergroot toen ik op de achterkant van het boek las: 'Rudy van Stratum is in zijn vrije tijd een ver-

woed audio-hobbyist...'. In zijn 'vrije tijd' bouwt hij onder andere versterkers en schrijft hij artikelen over audio-techniek en '-filosofie', o.a. in het blad *Audio en Techniek*. Het aardige is nu dat Van Stratum in zijn boek aspecten van de audio-wereld verbindt met het onderwerp van dit boek, de kwaliteit van de dienstverlening. Ook ik ben een audio-liefhebber, zij het anders dan van Stratum.³

Ik ging meteen het boekje lezen. De vraag is natuurlijk hoe aspecten van de audio-wereld verbonden worden met die van organisatie, kwaliteit en dienstverlening. Kort gezegd komt het hier op neer dat Van Stratum vanuit zijn ervaringen met audio iets wil zeggen over de problematiek van hedendaagse dienstverlenende organisaties en hun management. Dit licht is meestal een kritisch gekleurd licht. Dit punt zal ik in mijn bespreking vasthouden in mijn overdenking van Van Stratum opvattingen.

Het lezen van dit boek was om bovengenoemde reden een plezierige bezigheid. Ik heb sympathie voor een aantal ideeën die naar voren worden gebracht. Maar tegelijk heb ik aarzelingen bij de consistentie van de uitwerkingen ervan. Die aarzelingen concentreren zich rondom de vraag of er wel sprake is van een 'postmoderne' visie in dit

boek. Ik heb de neiging te zeggen: daar waar het ideeën over audio betreft is dit meer het geval is dan wanneer het over de organisatie en kwaliteit van de dienstverlening gaat. Dat motiveert om van Stratum eigen audio-ervaringen als horzels te zien in zijn denken over organisaties.

Als eerste geef ik een overzicht van de inhoud. Vervolgens formuleer ik een aantal inconsistenties die ik meen te bespeuren. Tenslotte zal ik proberen die te begrijpen vanuit een te maken onderscheid in het 'postmoderne' denken.

Korte beschrijving van 'Alles mag'

Van Stratum denken over kwaliteit van dienstverlening is onder andere geïnspireerd door Pirsig⁴ en Cornelis.⁵ Via objectieve meetcriteria is het begrip kwaliteit niet te vangen. Kwaliteit drukt een relatie uit tussen 'subject' en 'object' waarin het onderscheid tussen hen vervaagt. Die relatie is er één van betrokkenheid, vertrouwen, ambitie, intuïtie en creativiteit. Het vermogen waarmee mensen kwaliteit ervaren is, in termen van Cornelis, het gevoel; de logica van het pre-rationele gevoel is de logica van de kwaliteit. Het rationele 'komt daar niet bij', integendeel het kan kwaliteit juist onderdrukken of onmogelijk maken.

Dat is dan ook het probleem van veel 'rationeel bestuurd' bedrijven: juist door hun rationalisering van de arbeid (arbeidsdeling, splitsing in functies en functieafdelingen) is het vrijwel onmogelijk geworden om 'kwaliteit' te leveren. Dit kan deze bedrijven duur komen te staan: omdat klanten kwaliteit willen, lopen zij weg, zodat de overleving van die bedrijven in gevaar komt.⁶ Dit geldt des te sterker naarmate het kennisintensieve dienstverlening betreft. Het gaat hier om de tegenstelling tussen 'rationaliteit' enerzijds en 'crea-

tiviteit' en betrokkenheid anderzijds. De overgang van de een naar de ander verbindt Van Stratum met het Postmodernisme (p. 10).

Voor organisaties betekent dit dat zelfsturing van medewerkers aan de basis doorslaggevend wordt voor het succes van ondernemingen. Een voorbeeld dat Van Stratum uitwerkt is de gang van zaken bij Randstad. De intercedenten worden geacht vanuit eigen motivatie en inzicht te handelen (79 e.v.), zij het dat zij niet geacht worden zich bezig te houden met het financiële rendement van hun inspanningen. Kwaliteit is door de directie niet te leveren via regulering van de arbeid, maar ontstaat in de interactie van de intercedent met de klant, namelijk wanneer aan zijn verwachtingen wordt voldaan en de klant zegt: 'zo had het altijd moeten wezen'.

Zonder een mate van orde - een statische kracht - leiden 'dynamische krachten tot chaos.

Wat kan de rol nog zijn van het management? Zelfsturing gedacht vanuit de individuele motivatie en betrokkenheid leidt tot chaos (passim). Ook hier beroept Van Stratum zich op Pirsig⁷. Persoonlijke betrokkenheid, creativiteit enz. zijn zogenaamde 'dynamische krachten'. In *Lila* introduceert Pirsig het begrip 'statische krachten', vanuit het besef dat je er alleen met 'dynamische krachten' niet komt. Zonder een mate van orde - een statische kracht - leiden 'dynamische krachten tot chaos. Toegepast op de sfeer van management en organisatie ontstaat de vraag wat daar de statische krachten zijn. Ook hier wil Van Stratum 'postmodern' zijn. Het gaat dan niet om bijvoorbeeld organisatieregels die het gedrag van de medewerkers voorschrijven. Hij zoekt die statische krach-

ten in een samenhangend geheel van waarden en normen dat hij min of meer identificeert met het begrip 'cultuur'. Hiermee zou het onbeheerste 'creatieve' gedrag van mensen gestuurd of gericht worden.

Is cultuur nu niet slechts een ander of mooier woord voor ordening of structuur? Gaat het ook hier niet om een geheel van gedragsregels dat door het management van organisaties is bedacht en wordt opgelegd aan de organisatielieden? Van Stratum ziet in dat dat niet kan. Cultuur kan alleen aan de 'basis' ontstaan. Op een gegeven moment ontstaan daar 'best practices' die het management wil vasthouden. Dit doet het - gedacht vanuit een bottom-up benadering - door de kernwaarden van die 'practices' vast te stellen en uiteindelijk in een organisatiehandboek te beschrijven. Vervolgens kunnen om die kernwaarden bedrijfstrainingen georganiseerd worden. De aldus geïnstitutionaliseerde cultuur functioneert dan als 'borgpen' voor het individuele handelen van de medewerkers.

Het 'goede' van een organisatie moet dus in eerste instantie vanuit de basis ontstaan. Dus moet die basis 'goed' zijn alvorens een 'goede' cultuur geborgd kan worden. Hoe kun je daar voor zorgen? Eenvoudig: door alleen 'goede' mensen aan te nemen. Dit veronderstelt twee zaken: er zijn 'goede' mensen en ten tweede moeten ze ook 'goed' blijven.

Met het eerste punt komen we met een aspect in aanraking van wat de 'nieuwe economie' wordt genoemd. Die economie bespreekt Van Stratum op basis van de auteurs Kelly en Castells (135 e.v.). De belangrijkste schaarse goederen zijn niet meer kapitaal, grond, machines enz. maar 'goede' mensen die over relevante kennis en creativiteit beschikken. Van de aanwezigheid daarvan ben je als kennisintensieve onderneming afhankelijk; je kunt daarom op allerlei manieren proberen de

onderneming aantrekkelijk te maken voor die 'goede' mensen.

Heb je eenmaal goede mensen in huis, dan komt de vraag op: hoe houd je ze 'goed'? Kennelijk is voor Van Stratum de boven beschreven culturele aansturing niet voldoende. Management van professionals heeft een soort levensfilosofie nodig, een visie hoe je een 'goed' mens kunt zijn of een 'hoger' stadium van leven kunt bereiken. Die visie vindt hij in een boek van Covey⁸. Hierin gaat het erom hoe je een 'beter', een meer 'effectief' leven kunt leiden (p. 92), niet door 'trucjes' te presenteren, maar door in te gaan op de 'fundamenten die de effectiviteit van mensen reguleren'. Deze fundamenten zouden universeel zijn, d.w.z. zouden gelden voor 'alle volken in alle tijden'. Covey geeft zeven stappen aan die mensen ertoe moeten brengen de juiste balans te vinden tussen 'productie hier en nu' en de 'capaciteit en voorraad die je nodig hebt om in de toekomst te kunnen produceren'. Hiermee zou volgens Van Stratum tevens de juiste balans tussen de boven genoemde dynamische en statische kwaliteiten bereikt kunnen worden (99).

Wat heeft dit te maken met de 'kwaliteit van de dienstverlening'? Volgens Van Stratum: alles! Kwaliteit (o.a. 12 e.v.; 110 e.v., 189 e.v.) kan niet gedefinieerd worden in termen van eisen of specificaties van objecten (een versterker, adviesrapport of -traject). Kwaliteit wordt bepaald door de subjectieve verwachtingen van de klant. Op de een of andere manier houdt dat verband met een ervaren rendementsverbetering of verhoging door de klant. Dat moet uitgangspunt zijn van het leveren van producten of dienstverlening. Naarmate het te leveren product kennisintensief is, wordt het proces zelf om tot die verbetering te komen steeds belangrijker. Bij kennisintensieve dienstverlening wordt de kwaliteit vrijwel geheel bepaald door dit proces, waarin aspecten van kennis, creativiteit en

betrokkenheid op de klant van overheersend belang zijn.

Je zou kunnen zeggen dat tot zover alleen omschreven is wat kwaliteit is. Is het ook mogelijk er meer van te ervaren, te 'voelen'? Dat kan wellicht alleen wanneer je een onderwerp neemt waar je persoonlijk een band mee hebt. Bij Pirsig is dat het onderhouden van een motor. Van hieruit probeert hij het begrip kwaliteit inhoud te geven. Iets dergelijks doet Van Stratum, maar dan vanuit zijn ervaringen met audioapparatuur, of beter: versterkers. 'Zou niet iedereen de passie van zijn hobby in zijn werk moeten kunnen terugvinden?' De passie die hij ervaart in zijn audiohobby wil hij inbrengen in zijn reflectie op het begrip kwaliteit in het algemeen.

Vesterkers met minder vervorming en meer vermogen en betere technische specificaties klinken slechter!

Centraal staat bij hem de 'audioparadox'. In de jaren '20 werden versterkers gemaakt van triode buizen. In de jaren '50 werden ze gemaakt van penthode buizen: deze konden meer vermogen leveren. In de jaren '60 is de transistorversterker op de markt verschenen die nog meer vermogen kon leveren. De paradox is nu dat volgens Van Stratum de versterkers steeds slechter zijn gaan klinken ('je moet stront in je oren hebben om dat niet te horen'). Vesterkers met minder vervorming en meer vermogen en betere technische specificaties klinken slechter! Anders gezegd, technologische innovaties hebben geleid tot kwaliteitsverlaging. Hoe kan dat?

Ingenieurs, technici enz. hebben volgens Van Stratum een verkeerd idee van wat kwaliteit is. Kwaliteit is hier geobjectiveerd in termen van technische specificaties; deze zouden steeds beter moeten worden om zo dicht mogelijk de 'ideale' versterker te benaderen, een versterker die absoluut 'neutraal' is, dat wil zeggen: zonder enige vervorming. Het audiosignaal wordt alleen versterkt; er wordt niets aan toegevoegd of weggelaten. Het probleem is dat de ontwerpers de concrete ervaring van klanken uit het oog zijn verloren.

Een parallel met deze paradox ziet van Stratum in de ontwikkeling van organisaties. Een versterker kun je met een organisatie vergelijken. Rationalisering van organisatieprocessen heeft ertoe geleid, dat deze wel efficiënter werden, maar de kwaliteit werd niet beter (zie het bovenstaande).

De kwaliteit van versterkers wordt bepaald door de kwaliteit van de klank die geproduceerd wordt. Die kwaliteit is hoog, als de klank 'natuurlijk' en 'schoon' is, wanneer het hoog 'fluweelzacht' is, wanneer er een ruimtelijk beeld van het musiceeren wordt neergezet, wanneer er 'lucht' om de muziekinstrumenten wordt ervaren enz. In meer algemene termen: de geluidskwaliteit wordt als 'authentiek' ervaren, zoals het 'altijd al had moeten zijn'.

Hoe vertaalt zich dit naar de kwaliteit van (dienstverlenende) bedrijven? De kwaliteit van een bedrijf wordt bepaald door de kwaliteit van haar dienstverlening. In de dienstverlening betekent dit een rendementsverhoging voor de klant. En onderzoeksbureau zal dan niet alleen wetenschappelijk verantwoorde rapporten moeten afleveren, maar het onderzoek moeten richten op het probleem van de klant of het bedrijf. Onderzoeksvaardigheden worden ingezet om een bedrijf meer rendabel of succesvol te maken. Dit kan bijvoorbeeld door het opstellen van verschillende scena-

rio's van mogelijke toekomsten, opdat het management sneller en adequater kan reageren wanneer zich bepaalde ontwikkelingen voordoen. Dan wordt het probleemoplossend vermogen van de klant verhoogd. Als de klant deze ervaring opdoet dan kan hij zeggen: de dienstverlening is 'authentiek'; zij had 'altijd zo moeten wezen'.

Omdat het bureau van Van Stratum veel opdrachten doet voor de overheid, besteedt hij aandacht aan de vraag of en hoe het leveren van kwaliteit mogelijk is aan ambtelijke organisaties (p. 163 e.v.). Het probleem is dat ambtenaren uitvoerders van beleid zijn. Zelfsturing en het erbij behorende vermogen tot oplossen van problemen zouden bij deze organisaties ongewenst zijn, daar zij zich dan te zelfstandig zouden opstellen ten opzichte van het politieke beleid. Van Stratum richt zijn pijlen op Cliteur die een dergelijk standpunt verdedigt. Van Stratum draait de zaak om, en stelt dat overheidsorganisaties in hoge mate als dienstverlenende bedrijven kunnen worden voorgesteld en dus gediend zijn met -binnen politiek vastgestelde kaders- zelfsturende ambtenaars.

Onduidelijkheden, dubbelzinnigheden en inconsistenties?

Tot zover een reconstructie van het verhaal. Zoals gezegd, door dit soort van studies kan ik gefascineerd raken door aantal aspecten ervan. Maar een gevoel van onrust dat er iets niet klopt bekruipt me wel. In het onderstaande formuleer ik een aantal zaken die mij problematisch lijken. In de volgende paragraaf probeer ik enkele daarvan te interpreteren.

1) Dynamische krachten in organisaties (zoals creativiteit, betrokkenheid enz.) moeten ingekaderd worden door statische krachten, zoals normatieve gedragsregels, een 'inspirerende visie'

of een cultuur. Van Stratum verbindt hieraan als vanzelfsprekend de gedachte van hiërarchie: deze statische krachten moeten van bovenaf aangebracht worden. In plaats van een hiërarchische verhouding tussen beleid en uitvoering (die Van Stratum eveneens als problematisch erkent) introduceert hij als vanzelfsprekend een hiërarchie tussen statische en dynamische krachten in organisaties. En dat terwijl hij tegelijk stelt dat statische krachten alleen maar aan de basis kunnen ontstaan, willen zij werken. In zeker opzicht bestaat er geen onderscheid met de benadering van Frederic Taylor, althans zoals de organisatietheorie zijn opvattingen meestal naar voren brengt: via empirische onderzoek naar de meest efficiënte werkwijze van een bepaalde uit te voeren taak worden deze resultaten als normen hiërarchisch opgelegd aan de arbeiders. Op een aantal plaatsen laat Van Stratum blijken dat hier een probleem ligt, evenwel zonder daar gevolgen aan te verbinden. Toen hij werkzaam was bij Randstad waren zijn eerste klantcontacten kwalitatief van hoog gehalte. Toen hij zelf geacht werd te handelen volgens de door de organisatie opgestelde en 'opgelegde' normen zijn die klantcontacten nooit meer zo goed geweest. Verderop in het boek merkt hij op dat zijn medewerkers tekenen van weerstand vertonen als hij met hen spreekt over zijn opvattingen omtrent het 'borgen' van statische krachten in de organisatie.

Dat lijkt mij ook begrijpelijk. Van medewerkers wordt zelfsturing gevraagd. Maar op een tamelijk willekeurig moment dient die zelfsturing uit handen te worden gegeven, namelijk daar waar het die aspecten van statische krachten betreft. De zorg daarvoor wordt plotseling in handen gegeven van een apart instituut of zelfs persoon (het management). Consequent geredeneerd zou tot die zelfsturing aan de basis ook die managementtaak van het 'borgen' van statische kwaliteiten moeten behoren. Ik besef dat dat een verdere

marginalisering impliceert van de taak van (verzelfstandigd) management: hooguit dat die 'borging' plaatsvindt zou nog tot die taak behoren. Maar dan is die taak slechts 'faciliterend' en coachend gedacht.

Mijn conclusie is dat Van Stratum's legitimering van de managementtaak of directiefunctie binnen een kennisintensieve dienstverlenende organisatie niet overtuigend is. Er is hier mijns inziens niet sprake van een paradox (die je gewoon zou moeten accepteren, bijvoorbeeld omdat de wereld paradoxaal zou 'zijn'), maar van een inconsistentie die ook voor Van Stratum onacceptabel zou moeten zijn (vgl. 116)

2) Van Stratum presenteert zijn boek als 'postmodern'. In hoeverre is dat het geval? In 'moderne' bureaucratische organisaties is creativiteit en betrokkenheid van hun medewerkers lastig, ja zelfs uit den boze. Het 'postmodernisme' bestaat er in dit geval in dat de waardering van creativiteit en betrokkenheid omgekeerd wordt. Waarom die 'Umwertung'? Is daar eigenlijk wel sprake van? Ik denk dat dat maar zeer ten dele het geval is. Om succes te boeken bleken lange tijd bureaucratisch ingerichte bedrijven geschikt te zijn. Ook bij Van Stratum gaat het om het (verhogen van het) succes van ondernemingen. Echter, om succes te kunnen boeken met kennisintensieve dienstverlenende organisaties zijn bureaucratisch opgestelde handelingsvoorschriften voor medewerkers kennelijk ongeschikt. Er blijken andere middelen nodig te zijn, namelijk creativiteit en betrokkenheid. Die moeten gemobiliseerd worden. De 'postmoderne Umwertung' is dus beperkt, en staat in dienst van het 'moderne' streven naar succes: alleen de middelen om dat doel te bereiken veranderen kennelijk.

Nog een ander voorbeeld. Het is volgens Van Stratum een 'modern' streven om te trachten de

toekomst te voorspellen, bijvoorbeeld van de markt. Zo'n voorspelling zou je als onderzoeksbureau als dienst aan bedrijven kunnen aanbieden. Zij zijn dan in staat een hoger rendement realiseren door vroegtijdig op die toekomst in te spelen. Echter, we leven in een turbulente wereld, waardoor die voorspelling niet meer mogelijk is (68 e.v.). Wat wel kan is het zgn. scenariodenken tezamen met het 'geloof in pluriforme toekomst'. Dit denken is volgens Van Stratum '100% postmodern'. Het gaat dan om het verkennen van mogelijke toekomst teneinde in staat te zijn bij een gegeven onverwachte ontwikkeling adequaat te kunnen reageren. Wederom is er sprake van een 'modern' doel (streven naar succes, hoger rendement enz.), echter bepaalde middelen (bijvoorbeeld het voorspellen van de toekomst) blijken ongeschikt zodat gezocht moet worden naar andere middelen (bijvoorbeeld het scenariodenken).

Samengevat lijkt mij een en ander neer te komen op het volgende: omwille van een overheersend 'modern' doel (succes, groei enz. van ondernemingen) vindt een 'postmodern-achtige' herwaardering plaats van in te zetten middelen. De grond van die herwaardering is voluit 'modern', evenals het gehanteerde denkkader van het 'doel-middelen' schema.

3) En toch... Dit soort van problemen is niet uniek voor het boek van Van Stratum, maar is kenmerk van veel boeken op het gebied van de hedendaagse organisatiekunde.⁹ Misschien is dat in zekere zin noodzakelijk omdat de organisatiekunde als discipline per definitie instrumenteel van aard is en in het doel-middelen schema denkt. Maar dat laat onverlet dat die 'postmodern-achtige' herwaardering mogelijk subversieve elementen in het 'postmoderne' organisatiekundig betoog aanbrengt, waarvan de gevolgen niet direct duidelijk zijn. Ik denk dat dat het geval is met Van Stratum's inbreng van zijn audio-ervaringen. Ik

doel op het volgende. Versterkers uit de jaren '20 met hun triode buizen van de vorige eeuw klonken volgens Van Stratum het best. Hierbij heeft Van Stratum de ervaring van 'authenticiteit', van 'zo had het altijd moeten zijn'.¹⁰ Creatieve innovaties van de latere versterker hebben de kwaliteit alleen maar verlaagd. Kortom, zo lees ik, hier had men verder met de vingers af moeten blijven. Er hebben wel andere vormen van rendementsverbeteringen plaatsgevonden, zoals het realiseren van meer vermogen in kleinere kastjes, grotere bedrijfszekerheid en het aanbrengen van 'toeters en bellen'. Maar vanuit het oorspronkelijke doel, het reproduceren van een natuurlijke klank moet het merendeel van die 'rendementsverbeteringen' als negatief beoordeeld worden. Moderne versterkers zijn vanuit deze optiek 'absurde' producten: voortdurende innovatie maakt dat het oorspronkelijke doel steeds minder bereikt wordt.

Waarom die ambitie tot voortdurende innovatie en pogingen tot verhoging van de 'kwaliteit'?

Hoe kan dat? Van Stratum probeert een antwoord te vinden, en beroept zich hierbij op Smith en zijn idee van de 'misleiding van de natuur' (204 e.v.).¹¹ Waarom die ambitie tot - zo zouden we in hedendaagse termen kunnen zeggen - voortdurende innovatie en pogingen tot verhoging van de 'kwaliteit'? Om in de noodzakelijkheden van de natuur te voorzien? Smith: 'Nee'. De parallel trekkend met het audio-voorbeeld van Van Stratum: om klanken natuurlijk en 'authentiek' te kunnen reproduceren? Nee. Volgens Smith hebben mensen de ambitie om waargenomen, opgemerkt, bewonderd te worden. Dat kan door telkens naar iets nieuws na te streven en vooraan te lopen in de race van de technologische ontwikkeling, door alles

voortdurend in beweging te houden en die beweging te verhogen. Maar dit alles is ijdelheid, en de 'wijzen' onder ons zien dat in. Maar 'gelukkig', er zijn niet zoveel van die wijzen, want dat zou rampzalig zijn voor de economische groei, die - althans in Smith's tijd en ogen - ook ten goede komt aan de minder bedeedden die nog steeds vechten voor de noodzakelijkheden des levens.

Ik kan mijn punt nu als volgt formuleren: op audiovlak positioneert Van Stratum zich - zo mag men aannemen - als 'wijze': hij doorziet daar de 'ijdelheid', 'leegheid' en absurditeit van de meeste innovatie. Deze 'wijsheid' wil hij toepassen in het denken over de kwaliteit van dienstverlenende organisaties ('de passie van de hobby in het werk terugvinden') (14). Echter, wat houdt kwaliteit in de context van die organisaties in? Het verhogen van het rendement en het probleemoplossend vermogen van mensen. Maar moet dat uiteindelijk niet ijdel zijn in de 'wijze' visie van Van Stratum? Volgens Smith, die Van Stratum op dit punt toch volgt, wel. Maar ik mis bij Van Stratum een analyse van die ijdelheid (met uitzondering van de ijdelheid van 'moderne' pogingen tot efficiencyverhoging, die als middel niet meer blijken te werken).

Ergens stelt Van Stratum: '[we kunnen en willen]... ons niet uitspreken over de morele juistheid van een bepaalde door de klant gewenste toekomstmogelijkheid' (116). Gezien de context denk ik dat we die uitspraak ook kunnen lezen als: 'ook al zie ik in dat een rendementsverbetering absurd of ijdel (dus slecht is), we kunnen en willen ons er niet over uitspreken'. Welke betekenis kan Van Stratum 'wijsheid' in dit verband nog hebben?

Wanneer we echter het voorbeeld uit de audiowereld serieus nemen moet die wijsheid het gevolg hebben dat een dienstverlenend bedrijf geen ge-

noegen kan en mag nemen met het eenzijdige doel van rendementsverbetering. Alleen kritiek hebben op een bepaald soort rendementsverhoging is hier niet voldoende. Het ziet er naar uit dat de door hem ingebrachte 'wijsheid' vanuit de audiowereld in het denken over dienstverlenende organisaties op dit punt 'ijdel' is gebleven, omdat het doel tot rendementsverhoging als zodanig niet kritisch ter discussie wordt gesteld. Ik vind dat jammer.

Analyse en interpretatie

Zoals gezegd, naast een zekere mate van fascinatie kreeg ik bij het lezen van dit boek een gevoel van onrust. In de bovengenoemde onduidelijkheden of inconsistenties heeft die onrust inhoud gekregen. Hoe nu verder? Ik heb twijfel geuit in hoeverre de studie van Van Stratum 'postmodern' mag heten. Dat is volgens mij maar zeer ten dele het geval. Dat punt werk ik enigszins uit in het onderstaande.

Verder heb ik gewezen op het 'subversieve' of kritische element dat Van Stratum inbrengt: nl. zijn audioervaring. Ik zal naar aanleiding van die ervaring een aantal opmerkingen maken die verder gaan dan de opvattingen van Van Stratum.

Ik meen bij Van Stratum twee niveaus in 'postmodernistisch' denken te kunnen onderscheiden die bij hem door elkaar lopen. Deze omstandigheid roept mijns inziens de boven genoemde verwarring respectievelijk inconsistenties op.

1ste niveau: halfslachtig 'postmodernisme'

Dit postmodernisme keert zich tegen bepaalde elementen van het modernisme. Met het modernistische geloof de toekomst (van een land of een organisatie en haar markt) te kunnen voorspellen

en berekenen is het gedaan. Organisaties kunnen niet meer hiërarchisch, procedureel dus bureaucratisch georganiseerd worden willen zij 'succes' hebben. Het verhaal van de eenzinnige, rationele vooruitgang is verouderd. Er is sprake van 'turbulentie' in de omgeving of markt, en het gaat erom bedrijven, de overheid en de wetenschap te reorganiseren teneinde die turbulentie aan te kunnen. In bedrijven dienen zelfsturing, creativiteit en betrokkenheid centraal te staan, vooral omdat problemen niet te voorzien, dus hun oplossingen niet te voorspellen of te plannen zijn. De basis van veel organisaties moet autonome beslissingsbevoegdheid krijgen om de problemen van de klant op te lossen. Het management van organisaties bepaalt niet meer de oplossingen die tot succes leiden omdat dat niet meer blijkt te werken. Het kan niet meer slechts een beroep doen op het uitvoerend vermogen van de medewerkers omdat hierbij verondersteld is dat de aan de medewerkers op te leggen oplossing al bij het management bekend zou zijn. Daarom moeten die medewerkers zelf creatief, invoelend, betrokken zijn teneinde in staat te zijn het juiste probleem van de klant op te lossen. De bureaucratische strategie van beheersing werkt niet meer en is verouderd.

Waarom kan van *postmodern* worden gesproken? Eenvoudig omdat de moderne, rationele én 'traditionele' middelen niet of onvoldoende werken. Omdat bijvoorbeeld de voorspelling van de omgeving van een organisatie niet meer mogelijk is, stapt men over op 'scenariodenken', wat dan postmodern heet. Omdat men bij veel werk niet meer kan volstaan met het slaafs volgen van voorschriften wordt er van medewerkers creativiteit vereist. Omdat de structuur van een organisatie onvoldoende mogelijkheden biedt om de organisatie te beheersen wordt er naar haar cultuur gegrepen.

Waarom *halfslachtig*? Omdat de doelen onvervalst modern blijven. Een bedrijf is nog steeds uit op een steeds hoger rendement en hogere effectiviteit; het gaat nog steeds om het op rationele manier veilig stellen van de continuïteit en men zoekt nog steeds naar methoden om het gedrag van medewerkers te beheersen of te sturen. Ten aanzien van bijvoorbeeld het zgn. scenariodenken kan vervolgens opgemerkt worden dat het gebruik maakt van 'moderne' technieken en in die zin door en door modern is. Iets vergelijkbaars geldt voor de begrippen 'cultuur' (dat vooral productief (postmodern?) moet zijn en als min of meer maakbaar(!) wordt verondersteld) en 'creativiteit'. Wanneer Van Stratum in 'postmoderne' zin over organisaties en het gewenste 'productieve' mensbeeld van Covey schrijft, dan is het merendeel in deze zin 'postmodern' te noemen.

2de niveau: consequent post-modern denken

Het gaat in het postmodernisme ook altijd om het verkennen van dimensies en ontwikkelingen van mens en wereld die in de taal en het denken van de moderniteit niet adequaat zijn te begrijpen. De term 'deconstructie' wordt dan gebezigd.

Menig postmodernist ziet in Heidegger een wijsgeer die zo'n deconstructie heeft voltrokken. Zijn denken kan men samenvatten als een poging enerzijds het 'moderne' denken en doen naar hun wortels te bevragen en anderzijds als een poging om een inzicht of ervaring onder woorden te brengen die in het 'moderne' denken niet of slechts verminkt tot uitdrukking kunnen komen.

Als Van Stratum zijn audioervaring omschrijft, dan doet mij dat hieraan denken. De 'moderne' versterkerontwikkeling wordt radicaal bekritiseerd vanuit de norm van de klankervaring van

versterkers met triode buizen. In die ervaring trillen - als ik dat zo mag zeggen - existentiële dimensies mee¹²; zij geeft je het gevoel van: 'zo is het goed' en: 'zo had het altijd moeten wezen'; het is 'af'; spreken over verbetering is absurd. Dat moet je dan koesteren; het onrustige streven naar rendementsverbetering maakt hier eerder (of per definitie?) iets stuk. Er bestaan 'audiofielen' die zo zeer gericht zijn op een mogelijke rendementsverbetering dat zij het voor zichzelf onmogelijk maken de door Van Stratum beoogde audio-ervaring te ondergaan. Zeker, intensivering van die ervaring lijkt altijd wel mogelijk, en in die zin is rendementsverbetering in principe mogelijk. Maar het gericht en permanent zoeken daarnaar is welhaast een garantie dat die kwaliteitservaring wordt weggedrukt. Verder weten we eigenlijk helemaal niet goed wat de oorzakelijke factoren zijn van die ervaring, laat staan dat we die kunnen beheersen. Die ervaring respectievelijk een eventuele intensivering ervan overkomt je veeleer.

De dynamiek van ondernemingen is er een van permanente destructie van wat zij hebben opgebouwd of geproduceerd.

Kan dit inzicht een plek krijgen in het denken over bedrijven? Als het doel van ondernemingen voortdurende rendementsverhoging is, dan per definitie niet. Zoals Schumpeter reeds stelde: de dynamiek van ondernemingen is er een van permanente destructie van wat zij hebben opgebouwd of geproduceerd, dus ook wanneer je hierbij de ervaring hebt: 'zo is het goed', of: 'zo had het altijd al moeten zijn'. Maar Schumpeter schreef ook over *moderne* organisaties.

Het subversieve karakter van Van Stratum's audio-ervaring in de context van bedrijven lijkt mij vooral te bestaan in het bekritisieren van hun hoogste doel van permanente rendementsverhoging; dit doel drukt immers (min of meer) noodzakelijk kwaliteit weg; management van innovatie en rendementsverbetering kan absurd zijn, uitgaande van kwaliteit. Als het een bedrijf lukt om op een goede manier goede producten te leveren die economisch voldoende opleveren, waarom dan nog het streven naar voortdurende mobilisatie, hogere winsten, steeds groter willen worden? Op voorhand is dan duidelijk dat er een grote kans bestaat dat die kwaliteit teniet zal worden gedaan. Dat kan andersom betekenen dat een bedrijf klein moet blijven, geen winstgroei kent en geen noemenswaardige rendementsverhoging kan bereiken. So what? Zal de concurrentie zo'n bedrijf noodzakelijk verdringen? Die tegenwerping is mij te gemakkelijk, precies omdat die geheel 'modern' is, want gebaseerd op 'moderne' inzichten rondom concurrentiestrijd en de noodzaak tot permanente rendementsverbetering om die strijd aan te kunnen. Kiezen bijvoorbeeld klanten noodzakelijk alleen op grond daarvan? Moeten we alleen uitgaan van de 'moderne' klant in zijn streven naar: 'meer voor minder'? Of kunnen zij ook 'postmodern' zijn? Kan zo'n klant ook niet kiezen voor de kwalitatieve, te koesteren uniciteit van een bedrijf en zijn producten of diensten - uiteraard voor 'redelijke' prijzen?

Moet zo'n 'uniek' bedrijf niet rekening houden met een veranderende omgeving? Zeker, het koesteren van zijn uniciteit impliceert ook de zorg voor de continuïteit van haar kwaliteiten. Maar dat is ook zo bij een goed klinkende buizenversterker. Als de vereiste stroomvoorziening bijvoorbeeld 'vervuild' raakt door het toenemend aantal storing veroorzakende elektrisch apparaten, dan krijgt rendementsverbetering een zin. Niet om daarmee de concurrentieslag aan te gaan met die vervuilende apparaten, maar door te zorgen

dat er 'schoon' stroom in de versterker stroomt. Deze verbetering is dan - en dat is cruciaal - genormeerd door iets anders dan het rendementsdenken zelf, namelijk door de oorspronkelijke kwaliteitservaring van de klank.

Deze doorwerking van Van Stratum audioervaring als mogelijke horzel in het denken over bedrijven mis ik helaas in zijn boek. Maar wat niet is kan nog komen.

NOTEN

1. Etin Adviseurs, Tilburg, 2000.
2. *Filosofie in Bedrijf*, jaargang 9 no. 1, 1999
3. Voor mijn activiteiten op audiovlak, zie: www.diest-audio.com.
4. *Zen en de kunst van het motoronderhoud* (1974) en *Lila* (1994).
5. *De logica van het gevoel* (1998) en *De vertraagde tijd* (1999).
6. Deze ontwikkeling komt uitvoerig aan de orde in: Diest, J. van, 1997, *Zinnig Ondernemen. Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen*, Van Gorcum, Assen, p. 72 e.v..
7. Maar dan op *Lila* dat in 1994 is verschenen.
8. Covey, Stephan, *The 7 habits of highly effective people*, 1989.
9. Voor een overzicht, zie: Van Diest, o.c. hfst. 3.
10. Het gaat mij niet om de vraag of versterkers met triode buizen inderdaad het best klinken, maar om de betekenis en aard van de ervaring die Van Stratum hier beschrijft. Persoonlijk kan ik die ervaring ook hebben bij een transistorversterker. Dat blijkt dan nooit een massaproduct te zijn maar een versterker die in een klein bedrijf is vervaardigd, waar veel aandacht bestaat voor de klankkwaliteit en het ontwerp. Overigens geeft Van Stratum dit toe wanneer hij zijn ervaringen met de Musical Fidelity A1 (een transistorversterker uit de midden jaren 80 !!) beschrijft. (210) Op zijn minst een onevenwichtigheid in het betoog van Van Stratum. Maar, zoals gezegd, het gaat mij om de aard en betekenis van de ervaring zelf.
11. Smith, *The theory of moral sentiments*.
12. In die ervaring zou volgens Rosenberg sprake zijn van 'aural unity', 'aural ecstasy'. 'Our search for musical ecstasy is in the truest sense an impulse to return to the original relation to the world when all things were alive, when we were inseparable from all of creation, when we were music. (Rosenberg, geciteerd in Van Stratum p. 213).